

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA DENGAN MENGGUNAKAN  
BALANCED SCORECARD  
(STUDI KASUS PADA YAYASAN BINA HATI SURABAYA)**

Okky Ridyaningtyas 098 694 250  
Universitas Negeri Surabaya  
Email: oneng\_reky@rocketmail.com

***Abstract***

*This research aimed at measuring the performance of Yayasan Bina Hati by using the method balanced scorecards and approach descriptive qualitative. The types of data used by researchers is the primary and secondary. Measurement performance Yayasan Bina Hati using four perspective balanced scorecards, namely financial perspective, users perspective, perspective of business process internal, and perspective learning and growth. The results of this research show that there is an increase in performance Yayasan Bina Hati as measured by four perspective balanced scorecard that is useful for the sake of short-term and long-term.*

*Keywords: Performance, non-profit, and balanced scorecard*

**PENDAHULUAN**

Jawa Timur merupakan salah satu provinsi di Indonesia dengan epidemi yang terkonsentrasi dan diperkirakan jumlah ODHA mencapai 27.047 orang. Berdasarkan laporan kasus AIDS sampai dengan tahun 2010, jumlah penderita yang berhasil ditemukan dengan kasus AIDS mencapai 4.233 orang. Jumlah ini meningkat secara tajam dari tahun ke tahun (Komisi Penanggulangan AIDS Provinsi Jatim 2011). Dengan adanya kasus tersebut, sebaiknya pemerintah mengambil langkah dengan cara menanggulangi penyebaran virus HIV dan AIDS. Namun, kesadaran pemerintahan untuk mengatasi permasalahan-permasalahan sosial tersebut sangat rendah. Berdasarkan kasus di atas, untuk menurunkan angka penyebaran virus pemerintah membutuhkan peran serta masyarakat dalam membantu menangani masalah HIV dan AIDS. Maka, sebagai wujud nyata dalam

memberikan kontribusi kepada bangsa dan negara, didirikannya Lembaga Swadaya Masyarakat dan Organisasi Sosial Kemasyarakatan untuk berusaha memulihkan kondisi negara dari carut-marut masalah sosial di negeri ini. Dalam mewujudkan angka penurunan penyebaran virus HIV dan AIDS, Lembaga Swadaya Masyarakat dan Organisasi Sosial Kemasyarakatan harus mempunyai rencana strategik yang komprehensif .

Yayasan Bina Hati merupakan salah satu organisasi sosial kemasyarakatan yang mempunyai visi menurunkan penyebaran HIV dan kematian karena AIDS pada pengguna napza suntik serta tegaknya Hak Asasi Manusia kalangan pengguna Napza. Yayasan ini didirikan salah satunya untuk memperjuangkan hak kesehatan para pengguna Napza yang tertuang dalam UUD 1945 pasal 28 H yang menyebutkan bahwa setiap warga negara berhak mendapatkan pelayanan kesehatan yang layak. Pada periode 2007-2011, Yayasan Bina Hati telah berhasil melaksanakan program kerja dengan bukti nyata adanya penurunan angka penyebaran HIV sebesar 1800 menjadi 400 pengguna. Dalam menilai keberhasilan kinerja Yayasan Bina Hati untuk menurunkan penyebaran HIV dan kematian AIDS, maka dilakukan pengukuran kinerja dengan menggunakan metode yang tepat.

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang penting dalam perusahaan maupun organisasi. Bila suatu perusahaan atau organisasi tidak dapat mengukurnya, maka menyebabkan timbulnya kesulitan dalam mengelola manajemen. Pengaruh pengukuran kinerja berdampak besar terhadap aktivitas sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi maupun di luar organisasi.

Selama ini yang umum digunakan dalam perusahaan atau organisasi adalah pengukuran kinerja tradisional yang hanya fokus pada sektor keuangan saja, seperti *Return on Capital Employed* (ROCE), *Return on Investment* (ROI), *Economic Value Added* (EVA), dan yang lainnya. Sebenarnya ukuran finansial tidak cukup untuk menuntun, mengukur, dan memacu pertumbuhan perusahaan-perusahaan dalam kondisi dunia bisnis yang semakin kompetitif. Ukuran tersebut adalah “*lagging indicator*” yang tidak akan mampu menangkap nilai yang telah diciptakan atau dihancurkan oleh berbagai tindakan manajer dalam periode akuntansi terakhir. Ukuran finansial menceritakan sebagian, tidak semua, tindakan masa lalu dan tidak mampu memberikan pedoman yang memadai bagi upaya penciptaan nilai finansial masa depan yang dilaksanakan saat ini dan kemudian (Kaplan dan Norton 1996:21).

Dengan disadari bahwa pengukuran kinerja tradisional yang banyak digunakan oleh banyak perusahaan tidak mampu lagi untuk menciptakan nilai ekonomis masa depan, sehingga dikembangkan suatu konsep “*Balanced Scorecard*”. *Balanced Scorecard* adalah sebuah konsep yang diciptakan oleh Robert S. Kaplan (Profesor Akuntansi Arthur Lowes Dickinson di Harvard Business School) dan David P. Norton (Presiden Renaissance Solutions, Inc). Konsep ini menyeimbangkan pengukuran atas kinerja bisnis yang selama ini terlalu fokus pada kinerja finansial. Secara umum terdapat empat kinerja bisnis yang diukur dalam *balanced scorecard*, yaitu: a) Perspektif finansial (*financial perspective*); b) Perspektif pelanggan/konsumen (*customer perspective*); c)

Perspektif proses internal bisnis (*internal business process perspective*); d) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*).

*Balanced Scorecard* bukan hanya alat pengukuran kinerja sebuah perusahaan, tetapi merupakan sebuah bentuk perubahan strategik secara total terhadap seluruh tingkatan dalam sebuah perusahaan. Pengukuran kinerja yang komprehensif tidak hanya mempertimbangkan ukuran finansial, tetapi juga mempertimbangkan ukuran non finansial, sehingga perusahaan bisa menjalankan bisnisnya dengan seimbang. Penelitian Setyarini *et al.* (2010), menyatakan bahwa LKM yang berorientasi pada keempat perspektif BSC hasilnya akan lebih komprehensif, baik untuk kepentingan jangka pendek maupun jangka panjang. Selanjutnya hasil penelitian Hayati *et al.* (2008), menyatakan bahwa renstra Unila dalam perspektif *balanced scorecard*, dan ternyata memang belum saling menunjang antar sesama kinerja, sehingga renstra Unila belum komprehensif dan koheren satu sama lain. Adanya hasil penelitian yang berbeda-beda tersebut, maka dalam penelitian ini peneliti tertarik menggunakan perspektif *balanced scorecard* untuk mengukur kinerja Yayasan Bina Hati.

Pada awalnya *balanced scorecard* digunakan pada perusahaan laba, tetapi dengan perkembangannya *balanced scorecard* juga digunakan pada organisasi nirlaba. Dengan adanya perkembangan ini dibutuhkan penyesuaian dari konsep asli *balanced scorecard*. Pada perusahaan laba perspektif finansial menjadi tujuan akhir, sedangkan pada organisasi nirlaba kepuasan pelanggan merupakan tujuan akhirnya, sehingga *balanced scorecard* yang hendak diaplikasikan harus disesuaikan dengan jenis perusahaan atau organisasi yang dijalankan. Darmawan

*et al.* (2009) menunjukkan hasil bahwa penilaian kinerja dengan pendekatan *balanced scorecard* secara komprehensif telah berhasil menerjemahkan tujuan strategis Yayasan Mitra.

Berdasarkan uraian di atas, maka pokok permasalahan yang diajukan dalam penelitian ini adalah bagaimana kinerja Yayasan Bina Hati diukur dengan metode *balanced scorecard*. Penelitian ini bertujuan untuk mengukur kinerja Yayasan Bina Hati dengan metode *balanced scorecard*.

## **KAJIAN PUSTAKA**

### **Pengertian Kinerja dan Pengukuran Kinerja**

Kinerja adalah keberhasilan personil, tim, atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan. Keberhasilan pencapaian strategik yang menjadi basis pengukuran kinerja perlu ditentukan ukurannya dan ditentukan inisiatif strategik untuk mewujudkan sasaran tersebut. Sasaran strategik beserta ukurannya kemudian digunakan untuk menentukan target yang akan dijadikan basis penilaian kinerja (Mulyadi, 2007:337).

Oleh karena itu pengukuran kinerja adalah suatu proses penilaian tentang kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk menghasilkan barang dan jasa, termasuk informasi atas efisiensi serta efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan organisasi, yang kegiatannya mengumpulkan data dan informasi yang relevan dengan sasaran-sasaran atau tujuan program evaluasi (Moeheriono, 2010:61).

## **Organisasi Nirlaba**

Kriteria organisasi nirlaba menurut PSAK No. 45 adalah sebagai berikut:

a) Sumber daya entitas yang berasal dari para penyumbang yang tidak mengharapkan pembayaran kembali atau manfaat ekonomi yang sebanding dengan jumlah sumber daya yang diberikan; b) Menghasilkan barang dan atau jasa tanpa bertujuan untuk menumpuk laba, dan kalau suatu entitas tidak menghasilkan laba, maka jumlahnya tidak pernah dibagikan kepada para pendiri atau pemilik entitas tersebut; c) Tidak ada kepemilikan seperti lazimnya pada organisasi bisnis, dalam arti bahwa kepemilikan dalam organisasi nirlaba tidak dapat dijual, atau ditebus kembali, atau kepemilikan tersebut tidak mencerminkan proporsi pembagian sumber daya entitas pada saat likuidasi atau pembubaran entitas.

## **Konsep *Balanced Scorecard***

*Balanced scorecard* merupakan suatu metodologi penilaian kinerja yang berorientasi pada pandangan strategis ke masa depan, yang diperkenalkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton pada tahun 1992. Konsep *balanced scorecard* berkembang sejalan dengan perkembangan implementasi konsep tersebut. *Balanced scorecard* terdiri dari dua kata: 1) kartu skor (*scorecard*); dan 2) berimbang (*balanced*). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh personel di masa depan. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan personel di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Hasil perbandingan ini digunakan untuk melakukan

evaluasi atas kinerja personel yang bersangkutan. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personel diukur secara berimbang dari dua aspek: keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern. Oleh karena itu, jika kartu skor personel digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan di masa depan, personel tersebut harus memperhitungkan keseimbangan antara pencapaian kinerja keuangan dan non keuangan, antara kinerja jangka pendek dan kinerja jangka panjang, serta antara kinerja yang bersifat *intern* dan kinerja yang bersifat *ekstern* (Mulyadi, 2001:1).

Pada dasarnya *balanced scorecard* merupakan sistem manajemen bagi perusahaan untuk berinvestasi jangka panjang demi memperoleh hasil finansial yang memungkinkan perkembangan organisasi bisnis daripada sekedar mengelola *bottom line* untuk memacu hasil-hasil jangka pendek (Gaspersz, 2005:3). Perusahaan menggunakan fokus pengukuran *scorecard* untuk menghasilkan berbagai proses manajemen (Kaplan dan Norton, 1996:9) dengan cara: a) memperjelas dan menterjemahkan visi, misi dan strategi perusahaan; b) mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis; c) merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis; d) meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis. Dengan demikian *balanced scorecard* merupakan suatu sistem pengukuran kinerja manajemen yang diturunkan dari visi dan strategi yang merefleksikan aspek-aspek terpenting dalam suatu bisnis.

### **Perspektif *Balanced Scorecard***

#### **Perspektif Finansial**

Menurut Kaplan dan Norton 1996, ukuran kinerja finansial memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan. Tujuan finansial biasanya berhubungan dengan profitabilitas, salah satunya dapat diukur dengan *return on capital employed* (ROCE). ROCE merupakan suatu indikator seberapa baik atau mampu perusahaan dalam mengoptimalkan modal untuk menghasilkan pendapatan. Menurut Chen *et al.* (2005), dapat dihitung dengan:

$$\text{ROCE} = \frac{\text{Earning Before Interest and taxes}}{\text{Capital Employed}}$$

Pembentukan sebuah *balanced scorecard* seharusnya akan mendorong unit bisnis untuk mengaitkan tujuan keuangan dengan strategi korporasi. Tujuan pencapaian kinerja keuangan yang baik merupakan fokus dari tujuan-tujuan yang ada dalam tiga perspektif lainnya. Tujuan perspektif keuangan dibedakan pada masing-masing tahap dalam siklus bisnis yang oleh Kaplan dan Norton (1996:42) dibedakan menjadi tiga tahap: a) pertumbuhan; b) bertahan; dan c) menuai.

### **Perspektif Pelanggan**

Dalam perspektif pelanggan *balanced scorecard*, perusahaan melakukan identifikasi pelanggan dan segmen pelanggan yang akan dimasuki. Segmen pasar merupakan sumber yang menjadi komponen dalam mencapai tujuan finansial perusahaan. Perspektif pelanggan memungkinkan perusahaan menyelaraskan berbagai ukuran pelanggan penting yaitu kepuasan, loyalitas, retensi, akuisisi dan profitabilitas dengan pelanggan dan segmen pasar sasaran. Dalam penelitian ini



perspektif pelanggan dinamakan perspektif pengguna, karena sasaran Yayasan Bina Hati adalah pengguna napza suntik.

### **Perspektif Proses Bisnis Internal**

Menurut Kaplan dan Norton 1996, dalam proses bisnis internal, manajer harus bisa mengidentifikasi proses internal yang penting dimana perusahaan diharuskan melakukan dengan baik karena proses internal tersebut mempunyai nilai-nilai yang diinginkan konsumen dan dapat memberikan pengembalian yang diharapkan oleh para pemegang saham. Tahapan dalam proses bisnis internal meliputi: a) Inovasi; b) Proses operasional; c) Proses Penyampaian Produk atau Jasa pada Pelanggan.

### **Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Perspektif keempat dalam *balanced scorecard* mengembangkan pengukuran dan tujuan untuk mendorong organisasi agar berjalan dan tumbuh. Tujuan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur untuk mendukung pencapaian tiga perspektif sebelumnya. Perspektif finansial, pelanggan, dan proses bisnis internal dapat mengungkapkan kesenjangan antara kemampuan yang ada dari orang, sistem dan prosedur dengan apa yang dibutuhkan untuk mencapai suatu kinerja yang handal. Untuk memperkecil kesenjangan tersebut perusahaan harus melakukan investasi dalam bentuk *reskilling employees*.

### **Pengaruh Perspektif *Balanced Scorecard* terhadap Pengukuran Kinerja**

Penelitian terdahulu yang terkait dengan pengukuran kinerja menggunakan metode *balanced scorecard*, antara lain: penelitian Gunawan (2009) yang berjudul

“Analisis Faktor Kinerja Organisasi Lembaga Perkreditan Desa di Bali (Suatu Pendekatan Perspektif *Balanced Scorecard*)” menunjukkan hasil bahwa faktor-faktor perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi LPD di Bali sedangkan perspektif proses bisnis internal merupakan faktor yang tidak berpengaruh. Selanjutnya hasil penelitian Hayati *et al.* (2008), menyatakan bahwa renstra Unila dalam perspektif *balanced scorecard*, dan ternyata memang belum saling menunjang antar sesama kinerja, sehingga renstra Unila belum komprehensif dan koheren satu sama lain.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif yang bertujuan untuk mengukur kinerja Yayasan Bina Hati dengan menggunakan metode *balanced scorecard*. Pengukuran kinerja Yayasan Bina Hati dengan menggunakan empat perspektif *balanced scorecard*, yaitu perspektif keuangan, perspektif pengguna, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Jenis data yang digunakan peneliti adalah data primer dan data sekunder. Data primer berupa hasil wawancara kepada pihak terkait yang sesuai dengan empat perspektif pada *balanced scorecard* dan data sekunder berupa laporan tahunan, profil LSM, jaringan dan kerjasama lembaga, data karyawan, dan jumlah pengguna napza suntik dan pasangannya. Pengambilan data dalam penelitian ini menggunakan metode dokumentasi dan wawancara.

Langkah-langkah analisis data yang dilakukan, antara lain : a) Melakukan identifikasi kinerja Yayasan Bina Hati dengan empat perspektif *balanced scorecard*; b) Menganalisis empat perspektif *balanced scorecard*, yaitu perspektif keuangan, perspektif pengguna, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada kinerja Yayasan Bina Hati selama periode 2007-2011; c) Menarik kesimpulan.

## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

### **Yayasan Bina Hati**

Yayasan Bina Hati yang kemudian disingkat dengan “YBH” didirikan atas inisiatif masyarakat yang *concern* terhadap masalah-masalah sosial. Hal ini disebabkan oleh kondisi negara Indonesia yang baru bangkit dari keterpurukan. Persoalan-persoalan sosial seperti kesenjangan ekonomi, pendidikan, diskriminasi hukum telah melahirkan kelompok-kelompok tertentu yang pada dasarnya sangat mengkhawatirkan tumbuhnya disintegrasi bangsa. Dengan memperhatikan fenomena tersebut, sangatlah berat bagi penyelenggara negara untuk menerima beban sosial yang hanya dipikul sendiri, sehingga dibutuhkan peran serta masyarakat untuk membantu pemerintah dalam menangani masalah-masalah sosial tersebut.

Sebagai wujud nyata dalam memberikan kontribusi kepada bangsa dan negara, kami sadar akan tanggung jawab sebagai warga negara tersebut untuk bersama pemerintah, Lembaga Swadaya Masyarakat dan Organisasi Sosial Kemasyarakatan lainnya untuk berusaha memulihkan kondisi negara dari carut-

marut masalah sosial di negeri ini, sehingga kami bertekad mendirikan sebuah Yayasan yang kami beri nama “YAYASAN BINA HATI”. Lahirnya Yayasan Bina Hati dimotori oleh “TIGA SERANGKAI”, yaitu dr. I Gusti Ngurah Gunadi SP., Sp.Kj, Sudiro Husodo, SHI., SH. dan Ny. Agung Sunartini. Yayasan Bina Hati secara resmi didirikan dengan akta pendirian pada tanggal 29 Desember 2005, Nomor 30 dengan Notaris Sri Wahyu Jatmiko di Surabaya dan dengan penetapan serta pengesahan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor C-447.HT.001.02.TH 2006 pada tanggal 27 Februari 2006.

Visi dari Yayasan Bina Hati adalah menurunkan penyebaran HIV dan kematian karena AIDS pada pengguna napza suntik serta tegaknya Hak Asasi Manusia dikalangan pengguna Napza. Untuk mewujudkannya Yayasan Bina Hati mempunyai misi yaitu melaksanakan upaya pencegahan, penanganan, dan penanggulangan HIV/AIDS dikalangan pengguna napza suntik secara terpadu dan komprehensif dengan: a) mendorong *stakeholders* sebagai *leading sector* untuk berpihak pada kebijakan publik; b) melakukan koordinasi dengan lembaga pemerintah dan non pemerintah dalam upaya pencegahan dan penanganan HIV dan AIDS secara komprehensif; c) mendorong terjadinya perubahan perilaku yang lebih sehat bagi pengguna napza suntik dengan melakukan penjangkauan atau pendampingan, edukasi, dukungan, perawatan, dan pengobatan agar terhindar dari penularan HIV dan AIDS serta mendorong untuk terbebas dari Napza; d) melakukan advokasi dan bantuan hukum bagi ODHIV (orang dengan HIV) dan korban Napza.

Perumusan kejelasan arah bagi amal bakti Yayasan Bina Hati dalam mewujudkan tujuan organisasi ditetapkan sasaran-sasaran, baik yang bersifat jangka pendek maupun jangka panjang. Program kerja jangka panjang Yayasan Bina Hati (YBH) yaitu, mendirikan pusat rehabilitasi sosial bagi korban Napza dan mendirikan koperasi untuk pemberdayaan ekonomi bagi ODHIV dan korban Napza. Program kerja jangka pendek meliputi: a) melanjutkan program intervensi *Harm Reduction* bagi para pengguna napza suntik di wilayah Kota Surabaya, Kabupaten Sidoarjo, dan Kabupaten Mojokerto; b) membentuk Lembaga Advokasi dan Bantuan Hukum bagi korban Napza dan ODHIV.

### **Perspektif Keuangan**

Menurut Kaplan dan Norton 1996, sukses bagi pemerintah dan perusahaan nirlaba seharusnya diukur dengan seberapa efektif dan efisien perusahaan memenuhi berbagai aturan pokoknya. Pertimbangan keuangan memang dapat menjadi pendorong atau kendala, tetapi jarang menjadi tujuan utama. Ukuran kinerja finansial penelitian ini menggunakan *return on capital employed* (ROCE).

**Tabel 1. Perhitungan ROCE Yayasan Bina Hati periode 2010-2011**

Tahun	<i>Surplus</i>	<i>Net asset</i>	ROCE
2010	Rp 7.993.761	Rp 333.674.395	2,4%
2011	Rp 17.679.947	Rp 310.558.342	5,7%

Sumber: Diolah Penulis

Tabel 1, menunjukkan bahwa ROCE Yayasan Bina Hati mengalami peningkatan pada tahun 2011. Hal tersebut dapat terlihat dari nilai ROCE tahun 2010 sebesar 2,4% dan tahun 2011 sebesar 5,7%.

### **Perspektif Pengguna**

**Tabel 2. Jumlah pengguna napza suntik periode 2010-2011**

Tahun	Pengguna jarum suntik (didampingi)	Pasangan pengguna jarum suntik (didampingi)
2010	638	55
2011	658	45

Sumber: Diolah Penulis

Berdasarkan tabel 2, menunjukkan bahwa jumlah pengguna jarum suntik yang didampingi pada tahun 2011 lebih besar dibandingkan dengan tahun 2010. Hal tersebut dapat terlihat dari jumlah pengguna jarum suntik yang didampingi pada tahun 2010 sebanyak 638 pengguna dan tahun 2011 sebanyak 658 pengguna. Peningkatan pengguna jarum suntik yang didampingi pada tahun 2011 dikarenakan Yayasan Bina Hati lebih memperbesar pemetaan IDU (*Injection Drugs Users*) di wilayah Surabaya dan Sidoarjo. Namun, jumlah pasangan pengguna jarum suntik yang didampingi pada tahun 2010 lebih besar dibandingkan pada tahun 2011. Jumlah pasangan pengguna jarum suntik yang didampingi pada tahun 2010 sebanyak 55 orang dan pada tahun 2011 sebanyak 45 orang, hal ini disebabkan karena tidak adanya keterbukaan informasi pasangan pengguna jarum suntik.

### **Perspektif Proses Bisnis Internal**

Pada tabel 2, menunjukkan bahwa adanya peningkatan jumlah pengguna jarum suntik dikarenakan Yayasan Bina Hati melakukan inovasi berupa pemetaan besaran IDU (*Injection Drugs Users*) berdasarkan wilayah Surabaya dan Sidoarjo yang menjadi intervensi untuk menambah pengguna napza suntik yang belum terjangkau guna menurunkan penyebaran HIV/AIDS. Dalam proses operasional Yayasan Bina Hati berupaya untuk memberikan pelayanan terhadap keinginan dan kebutuhan pengguna napza suntik dan pasangannya dengan cara melakukan pemenuhan terhadap sarana dan prasarana. Sarana dan prasarana yang dimaksud,

yaitu upaya penanggulangan dengan cara memberikan materi upaya pencegahan, materi pelaksanaan *surveilans*, materi untuk upaya perawatan, dukungan, dan pengobatan, materi untuk komunikasi, informasi dan edukasi, dan tersedianya tempat layanan. Sarana untuk program pencegahan meliputi ketersediaan kondom untuk pencegahan penularan melalui hubungan seks beresiko, jarum dan alat suntik untuk pencegahan penularan melalui alat suntik, dan berbagai media KIE untuk informasi dan edukasi perubahan perilaku. Jumlah sarana untuk program penanggulangan HIV/AIDS disajikan dalam tabel 3.

**Tabel 3. Jumlah Sarana untuk Program Pencegahan**

Tahun	Distribusi ( <i>pcs</i> )	
	Jarum suntik steril	Kondom
2010	19.492	5.584
2011	4.738	6.158

Sumber: Diolah Penulis

Tabel 3, menunjukkan bahwa pendistribusian jarum suntik steril tahun 2010 lebih banyak dibandingkan tahun 2011, hal ini disebabkan karena pada tahun 2011 Pemerintah mulai bekerjasama dengan puskesmas dalam hal pendistribusian jarum suntik steril. Upaya dalam meningkatkan pencegahan Yayasan Bina Hati melakukan pengembangan kerjasama. Kerjasama yang dikembangkan Yayasan Bina Hati secara umum dimaksudkan untuk memperkuat organisasi dalam melaksanakan fungsinya dan meningkatkan perannya dalam lingkup yang luas. Di samping itu, kerjasama dilakukan dalam rangka mengatasi segala keterbatasan sumber daya, meliputi sumber daya manusia, sumber daya keuangan, sumber daya material, maupun sumber daya teknologi dan informasi. Yayasan Bina Hati melakukan pengembangan kerjasama dengan berbagai *stakeholders* dan *Non-Governmental Organization* (NGO), antara lain Komisi

Penanggulan AIDS (KPA) Provinsi Jawa Timur, Badan Narkotika Nasional, Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur, Dinas Sosial Provinsi Jawa Timur, Balai Pemasyarakatan Surabaya, dan lain-lain.

### **Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Perspektif ini menekankan pada bagaimana organisasi berinovasi dan terus tumbuh dan berkembang agar dapat bersaing pada masa yang akan datang (Kurnianto, 2003:38). *Balanced scorecard* menekankan pentingnya menanamkan investasi bagi masa datang, yaitu investasi terhadap sumber daya manusia yang merupakan pendorong dihasilkannya kinerja yang baik.

Pertumbuhan Yayasan Bina Hati dapat dilihat dalam prosentase jumlah pengguna napza suntik yang telah didampingi dari tahun 2010 hingga tahun 2011. Prosentase peningkatan pengguna napza suntik disajikan dalam tabel 4.

**Tabel 4. Prosentase Jumlah Pengguna Napza Suntik**

Tahun	Pengguna napza suntik yang didampingi	Prosentase (%)
2010	638	67
2011	658	87

Sumber: Diolah Penulis

Tabel 4, menunjukkan bahwa prosentase jumlah pengguna napza suntik pada tahun 2010 lebih kecil dibandingkan tahun 2011. Hal tersebut dapat terlihat peningkatan prosentase pada tahun 2011 sebesar 87% dan pada tahun 2010 sebesar 67%. Upaya peningkatan jumlah prosentase jumlah pengguna napza suntik pada tahun 2012, maka Yayasan Bina Hati memfasilitasi pelatihan guna menciptakan *value added* bagi karyawan.



Pelatihan merupakan sarana menyiapkan sumber daya manusia guna melakukan pekerjaan-pekerjaan atau program kerja yang akan dihadapi. Yayasan Bina Hati mengikuti pelatihan bagi para karyawan yang dilaksanakan pemerintah maupun swasta guna meningkatkan kredibilitasnya dan sebagai sarana efektif untuk memperbaiki atau menambah penguasaan materi, keterampilan, dan teknik pelaksanaan pekerjaan masing-masing. Periode 2010-2011 Yayasan Bina Hati hanya mengikuti pelatihan karyawan sebanyak 2 kali yang diselenggarakan oleh salah satu pendonor dana terbesar, yaitu HCPI (*HIV Cooperation Program for Indonesia*).

Yayasan Bina Hati juga membentuk berbagai komunitas di wilayah Surabaya dan Sidoarjo guna membantu pengguna napza suntik dalam memperoleh informasi, pelayanan, dan pelatihan agar dapat mengembangkan kreatifitasnya untuk masyarakat. Macam-macam komunitas di wilayah Surabaya dan Sidoarjo, yaitu Sidoarjo *Addiction Support* (SAS), Inisiatif Gerakan Hidup Sehat, Methadon Jagir *Community*, Tenggilis *Community*, Mata Hati, Komunitas Pecandu Kampung Sawahan, Militansi (Membongkar Lingkaran Stigma dan Diskriminasi), dan *Couple Community*.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat peningkatan kinerja YBH yang diukur dengan empat perspektif *balanced scorecard* yang berguna untuk kepentingan jangka pendek dan jangka panjang. Penelitian ini menyatakan bahwa terdapat hubungan yang saling terkait antara perspektif keuangan, perspektif pengguna, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terhadap Yayasan Bina Hati.

Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian Setyarini *et al.* (2010), menyatakan bahwa LKM yang berorientasi pada keempat perspektif BSC hasilnya akan lebih komprehensif. Selanjutnya hasil penelitian Darmawan *et al.* (2009) yang menyatakan bahwa penilaian kinerja dengan pendekatan *balanced scorecard* secara komprehensif telah berhasil menerjemahkan tujuan strategis Yayasan Mitra.

Namun, penelitian ini bertolak belakang dengan penelitian Gunawan (2009) menunjukkan bahwa perspektif proses bisnis internal merupakan faktor yang tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi LPD di Bali. Selanjutnya hasil penelitian Rahmani (2010) yang menyatakan bahwa perspektif keuangan tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi nirlaba pada Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan tersebut, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat hubungan yang saling terkait antara perspektif keuangan, perspektif pengguna, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terhadap Yayasan Bina Hati. Adanya keempat perspektif *balance scorecards* yang diterapkan dalam Yayasan Bina Hati maka hasilnya akan lebih komprehensif, baik untuk kepentingan jangka pendek maupun jangka panjang. Hal tersebut dapat terlihat dari: a) peningkatan ROCE pada perspektif finansial; b) meningkatnya pengguna napza suntik yang telah dijangkau dan didampingi dalam perspektif pelanggan, c) inovasi yang berkelanjutan,

pengembangan kerja sama yang semakin baik dengan pihak-pihak yang terkait, tersedianya sarana dan prasarana yang mencukupi dalam perspektif proses bisnis internal; d) peningkatan prosentase pengguna napza suntik yang didampingi dan adanya pelatihan karyawan untuk meningkatkan ketrampilan, menambah wawasan, penguasaan materi, dan teknik pekerjaan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Saran yang dapat diberikan untuk pengembangan penelitian yang akan datang adalah penelitian selanjutnya diharapkan dapat membandingkan kinerja dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard* antara organisasi *profit* dan *non-profit*.

## DAFTAR PUSTAKA

- Chen, M. C, S. J. Cheng, Y. Hwang. 2005. "An Empirical Investigation of The Relationship Between Intellectual Capital And Firms' Market Value and Finansial Performance". *Journal of Intellectual Capital*. vol. 6, no. 2.
- Darmawan. 2009. Penilaian Kinerja Organisasi Non Pemerintah Dengan Balanced Scorecard. *SOCA*. vol. 9, no.2, p. 130-136.
- Gasperzs, Vincent. 2005. *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard dengan Six Sigma Untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*. Jakarta: Gramedia.
- Gunawan, Ketut. 2009. Analisis Faktor Kinerja Organisasi Lembaga Perkreditan Desa di Bali (Suatu Pendekatan Perspektif Balance Scorecard). *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. vol. 11, no. 2, p. 172-182.
- Hayati, Keumala, dan Asep Unik. 2008. Perencanaan Strategik Universitas Lampung Dalam Perspektif Balanced Scorecard. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*. vol. 4, no. 3, p. 50-65.
- Ikatan Akuntan Indonesia. *Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan No. 45*. IAI, 1998.

- Komisi Penanggulangan AIDS Nasional, 2011. *Strategi Rencana Aksi Nasional Penanggulangan HIV dan AIDS 2011-2014*. Jakarta: KPAN.
- Kaplan, Robert dan David P. Norton. 1996. *Balanced Scorecard*. Jakarta: Erlangga.
- Kurnianto, Heru Tjahyono. 2003. *Budaya Organisasional & Balanced Scorecard*. Yogyakarta: UPFE UMY.
- Meleong, Lexy J., 2007. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Moeheriono. 2010. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Bogor: Penerbit Ghalia Indonesia.
- Mulyadi. 2007. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi. 2001. *Balance Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rahmani, Rezma Hadi. 2010. Analisis Pengukuran Kinerja Organisasi Nirlaba Dengan Metode Balanced Scorecard (Studi Pada Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang). *Karya Ilmiah yang Tidak Dipublikasikan*. Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
- Setyarini, P. Dewi, dkk. Evaluasi Kinerja Lembaga Keuangan Mikro Swamitra Mina Dengan Pendekatan Balanced Scorecard (Studi Kasus di Kabupaten Bantul, Yogyakarta). *Manajemen IKM*. vol. 5, no. 1, p. 80-89.
- Undang-Undang Dasar Tahun 1945 Pasal 28 tentang Hak Asasi Manusia.